

Michael Schmitz



Teamcoaching

Grundlagen, Anleitungen, Fallbeispiele

funktionell,
effektiv und
effizient

Schmitz
Teamcoaching

Michael Schmitz

Teamcoaching

Grundlagen, Anleitungen, Fallbeispiele

BELTZ



Über den Autor:

Dr. Michael Schmitz coacht seit vielen Jahren – vornehmlich Führungskräfte, einzeln und in Teams. Studium in Chicago, Harvard und Wien. Er unterrichtet als Professor für Psychologie und Management an der Lauder Business School und hat mehrere Bücher und zahlreiche Artikel für Magazine, Zeitschriften und Zeitungen verfasst.
E-Mail: coaching@schmitz.at

Dieses Buch ist auch als Printausgabe erhältlich:
ISBN 978-3-407-36605-4

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

© 2015 Beltz Verlag • Weinheim und Basel
www.beltz.de

Lektorat: Dr. Erik Zyber
Herstellung: Lelia Rehm
Satz: Sarah Ferdin
Reihenkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim
Umschlaggestaltung: Lelia Rehm
Umschlagabbildung: © iStock, Owen JC Smith

E-Book

ISBN 978-3-407-29420-3

Inhaltsverzeichnis

Was ist funktionelles Teamcoaching?	10
Schluss mit der Heldenverehrung	14
Leute, Gruppen, Teams – Was ist der Unterschied?	19
Im Team oder als Team	20
Teamgröße: Wie viel ist genug?	22
Aufstellungen, Abläufe, Prozesse	30
Rollen in Teams	38
Rollen durch Aufgaben bestimmen	43
Coaching und Führung	46
Mit Pep	48
Effektive Teams	50
Proaktives Verhalten – erwünscht oder unerwünscht?	52
Wissen, was abgeht	57
Dysfunktionalitäten aufdecken	66
Zunehmende Komplexität fordert Teams	68
Mehr Chancen für jeden Einzelnen	70

.....	75
Prozessverantwortung	75
.....	76
Klärung der Aufgaben	76
.....	81
Machtbedürfnisse	81
.....	86
Lernen braucht Gemeinschaft	86
.....	
Teaming	89
.....	89
Fallbeispiel »Durchstarter«	89
.....	92
Gut starten	92
.....	99
Realistische Ziele	99
.....	101
Konsens – kein taugliches Prinzip	101
.....	105
Uns durch Feedback verstehen	105
.....	112
Vertrauen – mehr als Verlässlichkeit	112
.....	123
Ein Wort zu »Tools«	123
.....	
Re-Teaming	124
.....	124
Fallbeispiel »Gains«	124
.....	130
Bestandsaufnahmen	130
.....	132
Lösungsansätze	132
.....	132
Einzelinterviews	132
.....	138
Coach-Report für das Team	138
.....	142
Verborgene Ressourcen heben	142
.....	149
Merger-Management-Workshop	149
.....	152
Innovation fördern	152

Gute Kommunikation – Die Grundlage für Kooperation und Teamerfolg	154
Wir senden ständig Botschaften	154
Was ist wirklich Kommunikation?	156
Konfliktmanagement	169
Dynamik der Eskalation	170
Konflikte am Band – ein Beispiel aus der Arbeitswelt	180
Verstand und Gefühl	184
Bauchgefühle und Blähungen	185
Homo oeconomicus – Der Ritter von der traurigen Gestalt	188
Risikomanagement	192
Angst vor Fehlern	197
Gefühle können vereinnahmen	201
Wie wir Emotionen managen können	205
Emotionale Intelligenz – Golemans fauler Zauber	214
Gruppendenken	218
Willen stärken	224
Einflüsse	224
Tipps und Leitideen	229

Das Erfolgsprinzip	235
Zufrieden, aber nicht selbstzufrieden	235
Wie Erfolge zu managen sind	239
Trittbrettfahrer, Arschlöcher, Narzissten	245
Social Loafing	245
Arschlöcher loswerden	247
Die schlechten guten Vorbilder	250
Gesunde Teams	256
Gefragt ist Gesundheitsmanagement	256
Die Burnout-Falle	263
Belastungsquickcheck	268
So geht es nicht weiter	272
Diversity	280
Chancen und Herausforderungen	281
Vielfalt lernen	287
Krisenfest	292
Absturz aus dem Sternenhimmel	292
Krisenursachen	295
Mit Krisen rechnen	299

Krisenkommunikation	301
Krisenprophylaxe	302
Machtfaktoren	308
Wie Vorgesetzte ticken	309
Machtkämpfer	312
Topteams	319
Friktionen im Führungszirkel	319
Die Rolle des Vorsitzenden	330
Führung und Macht	338
Neue Konzepte mit alten Idealen	339
Kollektive Vernunft organisieren	342
Kollaboration und Widerstand	345
Leadership neu	346
Den Klinsmann machen	349
Literatur	354

Die Icons bedeuten:



Beispiel



Übung

Was ist funktionelles Teamcoaching?

Funktionelles Teamcoaching hilft Teams, optimal zusammenzuarbeiten, ihre Aufgaben effektiver und effizienter zu bewältigen und ambitionierte Ziele schneller zu erreichen. Funktionelles Coaching ist wirkungsvolles Coaching. Es stärkt die Funktionalität von Teams. Es ist zielorientiert, zweckmäßig, zugeschnitten auf die besonderen Funktionen, die ein Team zu erfüllen hat.

Funktionelles Coaching hilft Teams, ihre Leistung zu steigern und das Miteinander zu verbessern. Beides findet im Einklang statt. Fähigkeiten von Teammitgliedern werden so gefördert, dass die Einzelnen mit Freude und Engagement dabei sind und mit ihrem Beitrag das Team insgesamt voranbringen.

Funktionelles Training ist im Spitzensport internationaler Standard. Jürgen Klinsmann hat es als Nationaltrainer dem deutschen Fußball beigebracht und damit Training und Spielweise der Nationalmannschaft revolutioniert. Anfangs wurde er belächelt, kritisiert, angefeindet, bis der Erfolg ihm recht gegeben hat. Dann erst gaben die etablierten Funktionäre der etablierten Verbände und Vereine den Widerstand gegen ihn auf und begannen sich ernsthaft anzuschauen, was von funktionellem Training zu lernen, was dadurch zu gewinnen ist.

Funktionelles Training basiert auf einem ausgeklügelten Konzept. Es bezieht alles mit ein, was einem Team hilft, besser zu werden. Beispiel Fußball: Fußball ist Teamarbeit vor großem Publikum. Fußball ist mehr als Rennen, Kicken und Tore schießen. Es ist ein komplexer Sport mit feinsinnigen Spielsystemen, mit Strategie und Taktik, die sich mit jedem Gegner ändern und sogar während eines Spiels mehrfach variiert werden können, sofern es die Situation erfordert.

Kein einzelner Spieler kann allein erfolgreich sein. Individuelle Klasse wird zwar verlangt und ist schön anzuschauen. Doch wie sehr auch der eine oder andere als Individualkünstler auftrumpfen mag, letztlich zählt nur, was sie gemeinsam zustande bringen, was das Team als Team leistet.

Coaches schicken Spieler nicht mehr mit einfältigen Parolen auf den Platz. Früher glaubten sie, es reiche aus, ihnen zuzurufen: »Spiel schön«, oder sie zu mahnen, »sich den Arsch aufzureißen«. Das war vor gar nicht langer Zeit noch gang und gäbe. Selbst unter National- und Ligatrainern. Mit solcher Schlichtheit ist es nun vorbei. Die Entwicklung des Spiels ist über sie hinweggegangen.

Funktionelles Training entspricht den veränderten Anforderungen der Branche. Gute Spieler müssen denken, nicht nur mitdenken. Sie müssen verstehen, welche jeweilige Rolle sie spielen und wie sich verschiedene Teamrollen zusammenfügen zu einem stimmigen Konzept.

Gefordert ist die Einheit von Körper und Geist – vor allem, wenn Spieler »Hochleister« sein wollen. Dann trainieren sie mentale Stärke. Sie lernen, Druck auszuhalten, sich und das Geschehen um sie herum besser zu beobachten, gut zu kommunizieren. Sie müssen all ihre persönlichen Stärken einbringen und gleichzeitig ihr Ego bremsen, weil Egozentrik das Zusammenspiel stört und dem Teamerfolg schadet.

Spieler trainieren Kraft und Kondition völlig anders als noch vor wenigen Jahren. Sie müssen mehr und schneller laufen können. Sie müssen insgesamt fitter sein. Sie brauchen mehr Ausdauer, mehr Beweglichkeit und eine bessere Körperbeherrschung. »Core-Training« ist dafür entscheidend: die Entwicklung der Rumpfmuskulatur. Sie trainieren nicht mehr einzelne Muskeln, sondern Muskelketten, so wie sie in echten Spielbewegungen beansprucht werden. Sie trainieren die Koordination von Bewegungen, Balance und Stabilität. Zu ihrem Programm gehört »Life Kinetik«, ein Training, das Wahrnehmung und Bewegung verkoppelt. Damit trainieren sie nicht nur den Körper, sondern auch ihr Hirn. Sie entwickeln neue neuronale Verschaltungen, mit denen sie komplexe Aufgaben besser bewältigen können. Sie stärken ihre Merkfähigkeit, ihr Multitasking, ihre Konzentration und Kreativität.

Differenzielles Lernen ist angesagt. Dabei geht es um große Variationen in Bewegungen und Abläufen. Sture Wiederholungen schlichter Übungsreihen, früher selbstverständlich, finden bei Profis nicht mehr statt. Dem Ansatz liegt die Erkenntnis zugrunde, dass es eine ideal reproduzierbare Bewegung im Sport unter Wettkampfbedingungen nicht gibt. Bewegungsabläufe sind ähnlich, und doch ist jede Bewegung etwas anders.

Durch die große Bewegungsvariation beim differenziellen Lernen kommt es häufiger zu Fehlern. Während es beim traditionellen Training darum ging, Fehler zu minimieren, werden sie mit der modernen Trainingsmethode geradezu provoziert. Denn Variation entspricht dem wirklichen Wettkampfgeschehen: In der Dynamik des Spiels stellen sich immer wieder andere Anforderungen an die Koordination. Ein Klasse-Spieler muss sie erfüllen, wenn er bedrängt wird und es darauf ankommt. Mit diesem Training erhöhen Spieler zugleich ihre Stressresistenz.

Als Jürgen Klinsmann einen Hockeytrainer einstellen wollte, schüttelten alle den Kopf. Alle Ignoranten, die von Hockey keine Ahnung haben und nicht ermesen, was Fußballer von Hockeyspielern lernen können – ein noch schnelleres Spiel, auf noch engerem Raum, eine andere Funktionalität der Spielerrollen, mit viel stärkerem Antrieb schon aus der Verteidigung. Ein solches »Crosstraining« wird auch in anderen Sportarten bevorzugt, weil damit funktionell spezifische Fähigkeiten aufgebaut werden, die aber auch woanders zur Geltung kommen können. Außerdem sorgt Crosstraining für Abwechslung und erhöht die körperliche und geistige Fitness.

Dieses Buch ist kein Sportbuch. Also Schluss mit all den sportspezifischen Auslassungen. Nur so viel noch: Funktionelles Training ist mittlerweile auch im Freizeitsport angekommen – dort, wo es um persönliche Fitness geht –, weil es weit wirksamer ist als alle herkömmlichen Methoden.

Meine Idee, funktionelles Coaching als konsistentes Konzept für Teams in Unternehmen und Organisationen zu entwickeln, wurde angestoßen durch die Veränderung von Teamtrainings im Sport, durch eigene Coaching-Erfahrungen und neue Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaften, die – richtig kombiniert – Coaching und Teamarbeit noch effektiver machen.

Funktionelles Coaching ist mehr als Methodik und Didaktik. Es begründet sich aus Psychologie, Managementwissen und -erfahrung, Sport- und Neurowissenschaften, Medizin und Philosophie. Und ist dabei strikt orientiert auf nützliche Anwendung. Theorie ist für funktionelle Coaches kein intellektueller Selbstzweck. Sie muss sich in der Praxis des Alltags bewähren.

Eine letzte Analogie zum Sport: Funktionelles Coaching dient dazu, Teamfitness systematisch zu verbessern. Geistige und körperliche Fitness sind Grundvoraussetzung für Leistung. Fit müssen Teams und ihre einzelnen Mitglieder auch in Unternehmen oder Organisationen sein, wenn sie gut, effektiv, effizient sein wollen. Auch sie haben zunehmend komplexe Aufgaben zu erledigen, müssen sich immer wieder auf neue Situationen und Anforderungen einstellen, ständig Neues lernen, individuelle Fähigkeiten optimal einbringen, sich persönlich weiterentwickeln, sich gut miteinander abstimmen und gut miteinander auskommen, Konflikte bewältigen, Krisen managen, aus Fehlern lernen, Emotionen regulieren, Druck aushalten, Frust wegstecken und Erfolge so feiern, dass sie damit weitere Stärken aufbauen. All das gelingt ihnen besser mit funktionellem Coaching.

Einzelne Elemente des funktionellen Coachings werden auch in anderen Coaching-Ansätzen genutzt. Aber als einzelne Elemente werden sie oft falsch verstanden und sind in der Anwendung allenfalls von begrenztem Nutzen. Wer zum Beispiel annimmt, den Schlüssel für effektive und effiziente Teamarbeit in Kommunikation und Team-Building zu finden, greift zu kurz und versteht nicht wirklich, was einzelne Elemente bewirken und nicht bewirken können. Schlechte Kommunikation hat meist tiefer liegende Ursachen. Wenn Interessen und Erwartungen nicht zusammenpassen, reichen Kommunikationstechniken nicht aus, um eine gute Verständigung und ein kooperatives Miteinander herzustellen. Team-Building mag ein Label für erste sinnvolle Schritte hin zu Kooperation sein. Doch Zusammenhalt und zweckmäßige Zusammenarbeit müssen ständig gepflegt und individuelle Interessen integriert werden, um Teamziele über eine längere Strecke zu erreichen. Das verlangt einen Prozess, den ich »Teaming« nenne und der immer wieder auch »Re-Teaming« erfordert (siehe S. 124 ff.). Führung leistet dazu einen entscheidenden Beitrag. Der Kontext, in dem das Team agiert, muss verstanden werden.

Oft werden in Coaching-Programmen zudem Ideen vorgestellt, die luftig und ohne nachweisbare Wirkung sind. Dazu zählen zum Beispiel Verfahren, die als Persönlichkeitstest ausgewiesen werden, aber keine alltagstauglichen Ergebnisse liefern können. Dazu zählen auch diverse »Optimierungsprogramme«, krude Leadership-Ideen oder Auslassungen über emotionale Intelligenz. Vieles davon ist populär, hilft aber nicht wirklich, wie in diesem Buch noch auszuführen ist, Einzelne und Teams effektiver zu machen.

Funktionelles Coaching ist keine bloße Ansammlung von Fähigkeiten. Vielmehr soll das Konzept helfen, die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten so zu entwickeln, dass sie ineinandergreifen, aufeinander aufbauen, sich wechselseitig verstärken und so zu einem größeren Nutzen und Erfolg führen. Zu diesen Fähigkeiten gehört die Fähigkeit,

- sich zu verständigen,
- Konflikte, Krisen und Komplexität zu bewältigen,
- Willensstärke aufzubauen,
- Emotionen zu verstehen und zu managen,
- Risiken kompetent zu bewerten,
- Kontexte zu verstehen,
- persönliche Energie gescheit zu erneuern,
- körperlich und geistig gesund zu bleiben,
- die Regeln und Einflüsse der Macht zu verstehen,
- passend für die jeweilige Herausforderung zu führen,
- unterschiedliche Fähigkeiten zu nutzen
- Vielfalt zu akzeptieren und wertzuschätzen,

Jedes Team ist anders. Jedes Team besteht aus unterschiedlichen Persönlichkeiten. Rollen und Funktionen sind unterschiedlich verteilt. Teams haben unterschiedliche Aufgaben und sind mit unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert. Es kann daher kein Rezept geben, das für jedes Team vorgibt, wie Coaching dort zu praktizieren ist. Aber es gibt definierbare Kernkompetenzen, über die jedes Team verfügen sollte und die durch Coaching entwickelt oder gestärkt werden können.

Um diese Kernkompetenzen, die jedes Team braucht, geht es in diesem Buch. In der Anwendung müssen Coaches stets die besonderen Bedingungen berücksichtigen, die jeweiligen Menschen und Zusammenhänge, in die sie eingebunden sind. Wie das gelingen kann – auch das wird hier dargestellt.

Das Buch ist eine Einladung, sich selbst von dem praktischen Nutzen und von dem Gewinn zu überzeugen, den funktionelles Teamcoaching bringt. Es richtet sich an Führungskräfte, Coaches und all diejenigen, die dazu beitragen möchten, dass ihre Teams ihre Ziele besser, schneller, kooperativer und mit mehr Freude erreichen.

Schluss mit der Heldenverehrung

Diese Schlagzeilen und Geschichten kommen an beim großen Publikum: »Thielemann erobert Salzburg.« – »Van Persie erledigt Piräus im Alleingang.« – »Marchionne haucht Chrysler neues Leben ein.« – »Bezos lässt seine Effizienzmaschine Amazon weiter auf Hochtouren laufen.« Zeitungen servieren uns mit Vorliebe Heldengeschichten. Selbst Journale, die sich zugutehalten, uns nüchtern und sachlich zu informieren, machen da keine Ausnahme. So schreibt etwa die FAZ über den Chef des Unternehmens Linde: »Reitzle hat den Konzern neu ausgerichtet, ihn unabhängig und resistent gegen äußerliche Begehrlichkeiten gemacht und auf eine stabile, Wachstum versprechende Basis gestellt« (»Der Vielumworbene«, FAZ vom 28.12.2013, S. 18).

In der Rubrik »Menschen & Wirtschaft« schwärmt das Blatt uns großartige Leistungen vor, die es als Erfolge großer Menschen beschreibt, als das Werk Einzelner. Wer sonst zu den Erfolgen beigetragen hat, lesen wir nicht. Es gilt als nicht so bedeutend, dass Christian Thielemann als Dirigent für seine künstlerischen Darbietungen ein fulminantes Orchester braucht, Robert van Persie als Sturmspitze von Manchester United nur Tore schießen kann, weil brillante Mitspieler sie für ihn vorbereiten, Sergio Marchionne für die Entwicklung von Fiats und Chryslern auf hoch qualifizierte Teams angewiesen ist, Jeff Bezos die Effizienzmaschine Amazon nicht mit eigener Hand montiert hat und Wolfgang Reitzle zwar ein außerordentlicher Konzernlenker, aber eben nicht der Konzern ist.

Wir lesen die Geschichten dennoch gern. Sie unterhalten uns gut. Sie bedienen unsere Wünsche. Offenbar sehnen wir uns nach Helden, nach Menschen, denen wir zuschreiben, verantwortlich zu sein für große Leistungen: charismatische Politiker, die das Wahlvolk faszinieren und erobern, Sportler, die alle besiegen und Rekorde aufstellen, Manager, die ganze Unternehmen umkrepeln, Industrien auf den Kopf stellen und enorme Gewinne einfahren.

Wir neigen dazu, Erfolge zu personalisieren, sie Einzelnen zugutezuhalten, diese dafür zu bewundern und zu heroisieren. Dabei wissen wir, dass niemand große Erfolge allein hervorbringen kann. Jeder große Erfolg beruht auf den Leistungen von vielen – sie müssen ihr Können einbringen, ihr Engagement, ihre Leidenschaft. Kein Politiker reüssiert ohne eine Vielzahl aufopferungswilliger Helfer. Kein Sportler siegt ohne Mannschaft neben oder hinter ihm. Kein Firmenboss führt ein Unternehmen zu Größe ohne Management und Mitarbeiter. Trotzdem neigen wir immer wieder dazu, die Einsichten unseres Verstandes beiseitezuschieben und Teamleistungen bis zur Bedeutungslosigkeit zu relativieren.

Wir wissen, dass wir auf uns allein gestellt, wie jeder andere, wenig zustande bringen. Wir schaffen uns dennoch unsere Helden. An Helden können wir Verantwortung abgeben. Wir feiern und glorifizieren sie, solange mit ihrer Regentschaft Erfolge einhergehen. Und wir schreiben es ihnen zu, wenn Erfolge ausbleiben, Rückschläge und Niederlagen zu verzeichnen sind. Läuft im Team etwas schief, besteht unter den Mitgliedern die starke Neigung, ein schlechtes Ergebnis dem Teamleiter anzukreiden. Welche Verantwortung das Team dafür hat, wird nicht mehr gefragt.

Solange die Dinge gut für uns laufen, huldigen wir – unter dem Glanz noch strahlender Helden – unserem Ego und preisen unsere Individualität. Wir leben in individualistischen und egozentrierten Gesellschaften. Wir neigen dazu, die eigenen Ansichten und Leistungen höher zu bewerten als die jener, mit denen wir in Teams zusammenarbeiten. Wie passt das zusammen? Wie sehr steuert diese Ambivalenz unser Verhalten? In welche Richtung schlägt es aus? Wie teamwillig und wie teamfähig sind wir?

Erfolge brauchen Teamarbeit. Teamarbeit heißt Kooperation und verlangt eine gute Verständigung untereinander, gemeinsame Ziele, Zuordnung von Rollen und Verantwortung, die Fähigkeit, Fehler zu erkennen, Rückschläge wegzustecken, Ideen einzubringen, Meinungsunterschiede auszuhalten, Konflikte zu lösen, persönliche Ambitionen zurückzustellen, wenn dadurch das Große und Ganze beeinträchtigt würde.

Um große Erfolge zu schaffen, müssen Egoismus und Individualismus gezügelt werden. Und doch dürfen wir beides nicht völlig zurücknehmen. Denn aus Eigeninteresse entsteht Antrieb, Kraft, Ausdauer, Durchsetzungswille, und Individualität schafft Kreativität. Auch das zeigt uns der Fußball: Besondere individuelle Leistungen tragen oft zum entscheidenden Erfolg bei – das eigenwillige Dribbling eines Stürmers, der drei gegnerische Spieler umkurvt und dem vierten durch die Beine schießt, unhaltbar für den Torwart. Dafür lieben wir Stars wie Robert Lewandowski, Arjen Robben, Lionel Messi, James Rodriguez, Cristiano Ronaldo oder Robert van Persie. Aber wir sehen auch, wie sehr sie Erfolge verhindern, wenn sie zu sehr sich selbst im Sinn haben und Mitspieler übersehen, die mehr zustande bringen könnten.

Große Erfolge verlangen eine besondere Einstellung: Gelingende Teamarbeit ist wichtiger als persönlicher Erfolg. Die daraus entstehende Spannung ist oft nicht leicht auszuhalten. Individuelle Interessen und Bedürfnisse fachen sie immer wieder an. Es gibt keinen natürlichen Ausgleich. Dafür muss hart gearbeitet werden. Es bedarf dazu einer klaren Haltung. Die muss jeder im Team einnehmen. Und am Ende muss sie sich lohnen, für jeden Einzelnen.

Die Anforderung erscheint paradox. Jeder soll sein Bestes geben, das Beste für alle herausholen, keine Ansprüche geltend machen, die für andere zu Hindernis-

sen werden, und so auch das Beste für sich selbst erreichen. Denn nur auf diese Weise können die anderen ihr Können so einbringen, dass aus der Kombination der jeweiligen Fähigkeiten mehr wird als die Summe aller Einzelleistungen. Jeder investiert in den Erfolg des anderen und sorgt so für den größtmöglichen persönlichen Erfolg.

In der Theorie klingt das einfach, überzeugend, logisch. Im wirklichen Leben findet es so jedoch oft nicht statt – und wenn, dann nur unter Mühen. Oft hapert es schon an ausreichender Verständigung und obendrein an der entsprechenden Haltung. Zwar wird miteinander geredet, aber das Reden führt nicht zu einer richtigen Verständigung. Viele haben sehr unterschiedliche Vorstellungen davon, was ihre Aufgabe und was ihr Beitrag sein soll. Persönliches Weiterkommen zählt mehr als Teamerfolg.

Die großen Herausforderungen für Organisationen und Unternehmen, notiert Leadership-Professor Peter Hawkins, bestünden nicht mehr in einzelnen Menschen oder Teilen, »sondern in den Schnittstellen und Beziehungen zwischen den Menschen, Teams, Funktionen und verschiedenen Interessengruppen (Stakeholdern)« (Hawkins 2011, S. 13).

Menschen funktionieren nicht wie Maschinen. Ihnen ist kein Handlungsprogramm eingeschrieben, das stets nach demselben Muster abläuft. Durch die Verteilung von Rollen, durch Funktions- oder Arbeitsplatzbeschreibungen ist nicht garantiert, dass alles so zusammenläuft wie gedacht oder, besser, wie vage fantasiert. Optimale Funktionalität erwächst nirgendwo von selbst, in keinem Team, egal wie einfach oder komplex seine Aufgabe ist. Es bedarf immer einer klaren Aufgabenorientierung und eines Prozesses, in dem Einzelne sich zu einem Team zusammenfinden und als Team zusammenhalten.

Mit zunehmender Komplexität der Aufgabe werden Abstimmung, Verständigung, Orientierung, Evaluierung und Korrektur immer wichtiger und schwieriger. Manager müssen daher neue Konzepte für Führung und Kooperation entwickeln, die zu ihrer Organisation, ihrem Unternehmen, ihrem Umfeld passen. Das Große und Ganze im Auge zu behalten wird immer schwieriger.

Verfolgen Führungskräfte nur ihre eigene Agenda, mögen sie vielleicht ihren unmittelbaren Verantwortungsbereich einigermaßen managen, doch fehlt ihnen die Vorstellung, wie sie als Mitglieder eines Führungsteams kooperieren müssten, um das Unternehmen insgesamt optimal aufzustellen und zu entwickeln. Zuweilen fehlt ihnen der Wille, sich über den eigenen Bereich hinaus zu engagieren, das eigene Denken und Handeln nach der Perspektive des Unternehmens auszurichten, weil sie einen Abstimmungs-, Koordinations-, Kooperations-, Zeit- und Kraftaufwand fürchten, den sie lieber für das persönliche Weiterkommen aufbringen.

Wir bewegen uns ständig in Paradoxien. Wir sollen einerseits auf den persönlichen Vorteil bedacht sein, die Unternehmen und die Gesellschaft verlangen

das von uns. Ein guter Schuss Egoismus und die Bereitschaft, sich gegen andere durchzusetzen, gehören dazu, um persönlich voranzukommen. Doch mit solchen persönlichen Motiven gefährden wir andererseits immer wieder die Zusammenarbeit. Meist merken wir es nicht einmal, weil wir uns gerne einreden, kooperativer, verständnisvoller, einfühlsamer, hilfsbereiter und teamorientierter zu sein, als wir sind. Deshalb ist es wichtig, dass alle Beteiligten das Gefühl haben, dass es fair zugeht – sowohl bei den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten als auch bei den Gratifikationen. Miteinander, nicht gegeneinander. Sonst ist die Kooperation gefährdet, sonst lässt die Leistung nach, bleiben Ziele unerreicht. Dann heizen wir Konflikte sogar an und betrachten uns als unschuldig, wenn sie eskalieren.

Die Helden, nach denen wir uns sehnen, sind diejenigen, die es schaffen, viele Menschen auf eine Aufgabe hin zu orientieren, sie oft sogar dafür zu begeistern. Es sind die Personen, die mit der koordinierten Unterstützung anderer Projekte starten, Ziele erreichen, Positionen erobern. Sie üben Einfluss aus, sie verfügen über Macht.

Macht verändert Menschen. Nicht jeden in gleicher Weise. Doch nur wenige erliegen nicht ihrer Verführung. Macht gibt Wirksamkeit, sie macht Macher. Mit Macht sind Ideen umzusetzen. Mit Macht ist etwas zu erreichen. Macht schafft Ergebnisse. Macht stärkt das Selbstwertgefühl. Wer sie ausübt, erkennt darin die eigene Leistungsfähigkeit. Was er oder sie erreicht hat, gilt als Bestätigung des eigenen Könnens. Machtmenschen neigen in besonderer Weise dazu, den eigenen Anteil an der Leistung überzubewerten. Was andere zu Ergebnissen beitragen, schätzen sie zu gering. Erfolge halten sie sich vornehmlich selbst zugute. Für Fehler machen sie dagegen andere verantwortlich. Damit nehmen die Achtung und die Anerkennung für sie ab. Macht stärkt Egozentrik. Sie verändert Haltung und Verhalten.

Wer in seiner Funktion mit Einfluss über andere, also mit Macht ausgestattet ist, nimmt für sich schnell in Anspruch, vieles besser zu wissen. Die Meinungen anderer werden oft gar nicht mehr richtig zur Kenntnis genommen. Machtmenschen reden mehr als diejenigen, die ihnen unterstellt sind. Sie unterbrechen hemmungsloser. Sie geben ihre Meinung vor und erwarten Zustimmung. Widerspruch halten sie für störend. Er wird ihnen schnell lästig. Sie dominieren Kommunikation. Sie geben dem Handeln anderer gerne eine Richtung vor. Sie erwarten loyale Gefolgschaft. Sie fördern Opportunisten und Ja-Sager. Damit untergraben sie die Effektivität ihrer Teams.

Darum geht es in der Teamarbeit – ob in der Führung oder im Coaching: Teams so effektiv und effizient wie möglich zu machen, um optimale Resultate zu erreichen, etwas zu schaffen, was kein Einzelner und auch keine Gruppe schaffen. Ein Team muss wissen, wozu es besteht, was es soll, was sein Zweck, sein Sinn ist. Wenn es in einem Unternehmen oder einer größeren Organisation agiert, sollte

eine klare Vorstellung darüber bestehen, was das Team an Nutzen und Mehrwert bringt, durch welche Beiträge es dafür sorgt, Strategien zu entwickeln und Ziele zu erreichen, die sonst nicht erreichbar wären.

Um seine Aufgaben zu erfüllen, braucht das Team die notwendigen Kompetenzen, eingebracht durch seine Teammitglieder. Außerdem braucht es ausreichende Ressourcen, eine funktionale Struktur, wechselseitige Unterstützung und einen guten Umgang miteinander, damit persönliche Reibungen und Spannungen nicht den Erfolg verhindern.

Teamführern kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Deshalb sollten sie um die Verführungen der Macht wissen. Macht beginnt nicht irgendwo »da oben«. Sie ist mit jeder Funktion gegeben, die Einfluss über andere Menschen schafft. Hierarchie verkörpert Macht. Auf jeder Stufe. Das Wissen um die (oft schleichenden) Einflüsse der Macht auf die eigene Person kann Führungskräfte dazu anhalten, sich vor diesen Einflüssen zu schützen – wenn sie zum Beispiel verstehen, wie Macht die Neigung verstärkt, sich selbst zu überschätzen und zu wichtig zu nehmen.

Führungskräfte müssen zielstrebig sein. Aber sie müssen unterscheiden können, was persönliche und was Teamziele sind, begreifen, wie beides zusammenpasst und wie nicht. Führungskräfte müssen, wieder ein Paradox, führen und gleichzeitig lernen, Macht zu delegieren, eine Teamkultur zu fördern, die Teammitglieder ermutigt und befähigt, ihr volles Potenzial einzubringen, zu benennen und zu korrigieren, was schief läuft, auch wenn es den Teamchef betrifft.

Wenn komplexe Aufgaben zu bewältigen sind, neue Zugänge für bisher unge löste Probleme gefunden werden müssen, kann kein Einzelner wissen, was gut und richtig ist. Teams gelangen – mit geballter Kompetenz – viel eher zu Lösungen, wenn sie unterschiedliches Wissen, diverse Erfahrungen, originelle Ideen nutzen. Teamleiter, die sich in den Vordergrund drängen, verhalten sich kontraproduktiv. Anstatt sich in Machtpositionen zu verschanzen, sollten sie Prozesse moderieren, die eine optimale Nutzung der Teamkapazitäten erlauben.

Leute, Gruppen, Teams – Was ist der Unterschied?

Eine Ansammlung von Menschen in einem Verein, einem Unternehmen, in einer Abteilung, an einem universitären Fachbereich, eine Gruppe von Partnern in einer Rechtsanwaltskanzlei – sie mögen vieles gemeinsam haben, Regeln des Umgangs, womöglich eine lange Geschichte, sie kommen immer wieder zusammen und beschreiben wichtige Ziele sehr ähnlich, sie meinen vielleicht sogar, nur mit und in der Gruppe Erfüllung zu finden. Trotzdem sind sie damit noch kein Team.

Bayern München, der Mainzer Karnevalsverein, die Anonymen Alkoholiker oder die katholische Kirche haben viele Mitglieder und tragen für jedes Mitglied zur Sinnstiftung bei. Obwohl die Mitglieder vieles gemeinsam haben und Zugehörigkeit empfinden, bilden sie keine Teams. Man begegnet sich immer wieder zu bestimmten Anlässen. Das Gefühl von Zugehörigkeit entsteht aus der Teilnahme an Veranstaltungen, dem Nebeneinander Gleichgesinnter. Die Veranstaltungen müssen sie nicht einmal selbst organisieren. Es gibt, um den eigenen Bedürfnissen und Interessen nachzugehen, keine Abhängigkeit voneinander.

So unterscheiden wir Gruppen von Teams. Beide verbindet ein gemeinsamer Zweck, ein Ziel, jeder spielt eine Rolle, es gibt Zusammenhalt. Aber um das Ziel zu erreichen, müssen einzelne Mitglieder in Gruppen sich nicht zuarbeiten, es besteht keine Interdependenz.

Teams dagegen erbringen ihre optimale Leistung, indem einzelne Mitglieder wohlhabestimmt miteinander kooperieren. Jeder hat seine individuellen Aufgaben und Ziele, aber den optimalen Beitrag für das Gesamtziel kann jeder nur durch Leistung, Zuarbeit und Unterstützung der anderen erreichen. Ohne die geschmeidige, zweck- und zielorientierte Kooperation mit anderen ist die individuelle Leistung letztlich nichts.

Teammitglieder müssen sich über ihren Einsatz und ihren Beitrag, über die Qualität ihrer Arbeit Rechenschaft ablegen. Jeder trägt Verantwortung nicht nur für seine unmittelbaren Teilaufgaben und die daraus ableitbaren Ziele, sondern auch für das gesamte Gelingen, dafür, dass das Team erfolgreich ist.

Welche Art von Team am besten ist, hängt von den Aufgaben ab, die es zu erfüllen hat. Das gilt für die benötigten Fähigkeiten, die Struktur eines Teams, die Zuordnung von Funktionen, die Kooperation und die Beziehungen der Teamspieler zueinander. Eine Ansammlung von Einzelkönnern garantiert keine Spitzenleistung. Kommen Individualisten mit Star-Allüren daher und sind sie nicht bereit, sich Teamerfordernissen unterzuordnen, so verschwenden sie ihre Talente und schwächen die Performance.

Peter Drucker, Ikone der Managementlehre, wies darauf hin, dass Teams oft scheitern, weil sie mit falschen Erwartungen aufgestellt werden – falsch bezogen auf die Aufgaben, die sie bewältigen sollen. Drucker erklärte sein Argument mit einer Analogie aus dem Sport. In einem Aufsatz für das Wallstreet Journal verglich er Baseballteams mit American Football-Teams (Drucker 1992).

Im Team oder als Team

Für Drucker funktionieren Baseballteams ähnlich wie OP-Teams, die eine Operation am offenen Herzen vornehmen, oder wie Arbeiter an einer Montagestraße, zum Beispiel in einer Autofabrik. Für all diese Teams gelte, dass ihre Spieler oder Mitglieder im Team spielen (»on the team«), nicht aber als Team (»as a team«). Die jeweiligen Aufgaben – das Spiel zu gewinnen, die OP durchzuführen, Autos zu montieren – sind nur durch Koordination zu erreichen. Jeder ist auf den anderen angewiesen. Die Zuständigkeiten jedes Einzelnen sind klar definiert. Genau dafür – und für sonst nichts – muss er eine angemessene Qualifikation mitbringen. Zuständigkeiten ändern sich nicht.

Baseball ist ein für Europäer nicht leicht zu verstehendes Spiel. Unbedarfte Zuschauer sehen, wie jemand einen kleinen Ball in die Richtung des gegnerischen Spielers wirft (»pitch«). Der Werfer (»pitcher«) wirft so, dass der Schläger den Ball möglichst nicht erwischt. Trifft er ihn doch, rennen seine »Baserunner« zu den nächsten Bases und müssen sie erreichen, bevor der Gegner den Ball erobert hat und damit die Base erreicht. Jeder Spieler hat seine feste Position und Aufgabe. Der zweite »Basemann« zum Beispiel spielt auf einer Feldposition und deckt das Zentrum ab. Er versucht, in seinem Bereich Bälle zu fangen, die der »Batter« der gegnerischen Mannschaft schlägt. Erwischt er einen Ball, wirft er ihn weiter zum ersten Basemann, der ihn fangen muss, bevor die gegnerischen Runner die erste Base erreichen. Die Basemänner »pitchen« nie.

Ähnlich festgeschrieben sind Funktionen und Aufgaben in einem OP-Team. Der Chirurg ist für den operativen Eingriff zuständig, aber er kümmert sich nicht um die Anästhesie, ebenso wenig wie die Schwestern. Die Analogie aus der Fertigung: Auf der Montagestraße ist genau geregelt, wer welchen Handgriff macht und welches Teil einbaut. Jeder macht das für sich, leistet so seinen Beitrag zur Produktion des Fahrzeuges.

Der Vorteil dieser Art von Arbeitsteilung besteht darin, dass jeder einen begrenzten Aufgabenbereich hat. Dieser Bereich ist überschaubar. Wer ihn abdeckt, kann für Ergebnisse direkt verantwortlich gemacht werden. Die individuelle Leistung ist überprüfbar und bewertbar. Die direkte Abhängigkeit voneinander ist relativ gering. Einzelne Teammitglieder müssen sich nicht groß aneinander an-

passen. Je mehr Routine jeder Einzelne entwickelt und dabei seine Tätigkeit perfektioniert, umso besser die persönliche Leistung und der Beitrag zum gesamten Gelingen. Jeder kann mit seiner Tätigkeit hervorstechen, ohne das jemals auf Kosten der andern zu tun.

Das Football-Team vergleicht Drucker mit einem Symphonieorchester. Auch hier hat jeder seine feste Position: »Die Oboe kommt der Violine niemals zu Hilfe, egal wie schlecht sie spielt« (Drucker 1992, S. 16). Es gibt für alle dieselbe Partitur. Daran muss jeder sich halten. Keiner darf sich als Solist empfinden und zum Star machen. Jeder ordnet sich der Musik unter und folgt den Anweisungen des Dirigenten. Das Orchester spielt als Team.

Wenn wir diese Teams mit einer Fußballmannschaft vergleichen, kommen wir wiederum zu einem anderen Teamverständnis. Im modernen Fußball sind Positionen nicht mehr so fixiert wie einst. Spieler rotieren. Selbst der Torwart gilt als Feldspieler. Außenverteidiger verteidigen nicht nur, sondern rücken vor, um Außenstürmer zu bedienen, oder werden selbst zu Außenstürmern. Innenverteidiger sorgen für den Spielaufbau. Mittelstürmer weichen auf die Seite aus, lassen sich zurückfallen und andere vorrücken. Jeder Spieler ist für die Balleroberung zuständig, wenn der Gegner angreift – auch die Stürmer. Die Anordnung des Teams ändert sich mit dem Spielverlauf. Jeder muss sich in Koordination mit den anderen der Spielbewegung anpassen, Räume für den Gegner dicht machen und nach der Balleroberung Räume für sich eröffnen.

Jeder muss den Überblick haben und verstehen, was auf dem Feld passiert. Nur wenn die Zusammenarbeit stimmt, gelingt der Erfolg. Einzelne tragen dazu bei, etwa als Torschütze, Spielmacher, Abwehrchef oder Torwart, aber alle sind voneinander abhängig. Keiner kann alleine etwas leisten. Keiner darf sich auf Kosten von anderen profilieren. Stars sind willkommen, wenn sie mit besonderen Fähigkeiten dem Team dienen. Drucker würde sagen: Leistung erbringt nur das Team, Einzelne tragen dazu bei. »Only the team performs; individual members contribute« (Drucker 1992, S. 16).

Das Zusammenspiel müssen Teams trainieren, die Spielweise immer wieder reflektieren und verbessern – auch an einzelnen Positionen, aber immer mit Blick auf die Gesamtleistung. Die Fähigkeiten der Einzelnen müssen zusammenpassen, sich gegenseitig ergänzen und verstärken. Und die Chemie untereinander muss stimmen. Wer den Zusammenhalt stört, stört das Zusammenspiel, egal wie gut die eigenen technischen Fähigkeiten sein mögen. Bei der Wahl, welche Leute ins Team gehören und welche nicht, müssen Teamleiter mehr berücksichtigen als die individuelle Aufgabenkompetenz.

Management-Teams treten öfter auf als Fußballteams. Sie wissen, dass gute Gesamtergebnisse nur zustande kommen, wenn jeder dazu beiträgt und gewissenhaft seine Funktion erfüllt. Jeder ist »on the team«. Allerdings richten viele

Teammitglieder ihre Aufmerksamkeit und ihr Engagement in erster Linie auf ihre individuellen Aufgaben, sind dort hochgradig ergebnisorientiert, kümmern sich aber kaum darum, was andere in ihren Bereichen tun, und schon gar nicht darum, wie sie es tun, solange sie nicht in ihren Bereich hineinfunkeln und dort zu Störungen oder schlechten Ergebnissen beitragen. Vornehmlich Einzelresultate zählen. Aus ihnen setzt sich das Gesamtergebnis zusammen. Die Einzelnen funktionieren nicht »as a team«.

Management-Teams agieren oft widersprüchlich: Sie handeln als Team, aber sie managen sich nicht als Team. Sie lassen zu, dass Einzelne sich in ihren Bereich zurückziehen, sich abgrenzen, ihr Territorium schützen und um sich ein Silo bauen. Diese Haltung beschreiben amerikanische Managementlehrer als »silo mentality«. Silo-Mentalität blockiert die Zusammenarbeit im Team und mindert den Gesamterfolg. Solche Teams mögen beachtliche Einzelleistungen vorweisen, leiden aber unter einer robusten Konkurrenz, wenig gegenseitiger Unterstützung und einem geringen Vertrauen zueinander. Sie haben einen kümmerlichen Teamgeist.

Teamgröße: Wie viel ist genug?

Teams sind keine Großgruppen. Wann nennen wir eine Gruppe groß? Wenn sie 15 Mitglieder übersteigt. Die Festlegung auf diese Zahl ist etwas willkürlich. Unstrittig ist jedoch, dass sich mit zunehmender Gruppengröße die Dynamik ändert – und damit auch der Bezug aufeinander, der Umgang und die Arbeitsfähigkeit.

Große Gruppen verfügen über mehr Wissen, Erfahrung, Kompetenz und Ideen. Allerdings bringen sie diese Vorteile nicht unbedingt effektiv zur Geltung. Mit zunehmender Mitgliederzahl wird alles komplizierter: zu kommunizieren und sich zu verständigen, Aufgaben festzulegen, für die jeder persönlich Verantwortung übernimmt, Aktivitäten zu koordinieren, Termine abzustimmen, Entscheidungen zu treffen und zu kontrollieren, wie die Umsetzung gelingt. Je größer ein Team, umso mehr Teammitglieder neigen dazu, sich zurückzuhalten, und umso eher bilden sich informelle Untergruppen, die Sonderinteressen verfolgen.

Wenn ein Team groß ist, wissen die einzelnen Teammitglieder oft nicht, was die anderen machen. Informationen gehen in langen Austauschketten verloren. Probleme und anstehende Entscheidungen bekommen nicht alle mit. Der persönliche Kontakt und die Zusammenarbeit nehmen ab, ebenso der Zusammenhalt.

Ist ein Team zu klein, fehlen erforderliche Kompetenzen. Aufgaben können nicht angemessen verteilt werden, bleiben unerledigt oder werden womöglich ganz vergessen. Der Arbeits- und Leistungsdruck nehmen überhand.

Die Größe eines Teams sollte abhängen von der besonderen Aufgabe, die das Team erfüllen soll. Im Fußball müssen immer elf Spieler auf dem Platz stehen, und

Teamgröße:
Wie viel ist genug?

auf der Bank muss ausreichend Ersatz sitzen, um – je nach Belastung, Verletzung oder Spielverlauf – so auswechseln zu können, dass ein der Situation angemessenes Spielkonzept umgesetzt werden kann. Die Komposition eines Orchesters richtet sich nach der Komposition des Komponisten. Mozart verlangt eine andere Instrumentalisierung als Wagner. Die Zusammensetzung der Musiker kann sich im Laufe eines Konzerts bei verschiedenen Stücken ändern. Management-Teams brauchen immer einen Finanzexperten, aber nicht unbedingt einen Chief-Strategy-Officer, wenn sich im Vorstand alle für Strategie verantwortlich fühlen.

Oft lassen Management-Teams auf oberster Ebene den Zuständigen für Human Resources außen vor. Die Entscheidung mag man hinterfragen, weil Unternehmensentwicklung nur mit entsprechender Personalentwicklung möglich ist. Beides muss synchronisiert werden, ist Bestandteil von Strategie. Losgelöst verkümmern Human Resources zum Unterhaltungsprogramm für Mitarbeiter. Die belegen Kurse, machen Seminare und Fortbildungen. Geht es gut, haben sie daran Freude, und es hebt ihre Stimmung – vielleicht für ein paar Wochen. Aber solche Veranstaltungen tragen nicht dazu bei, Teams anhaltend zu stärken und Unternehmensziele effektiver zu erreichen.

So klein wie möglich

Wenn es um die angemessene Größe eines Teams geht, passt eine Regel immer: So klein wie möglich. Das ist natürlich eine unpräzise Aussage. Aber sie mag als Leitlinie gelten, um genau zu überlegen, welche Fähigkeit und Expertise tatsächlich im Team präsent sein müssen, um die jeweiligen Aufgaben gut erledigen zu können.

Teams mit bis zu acht Mitgliedern sind meiner Erfahrung nach gut in der Lage, sich aufeinander einzustellen, die Fähigkeiten eines jeden ausreichend einzubringen oder abzufordern, sinnvolle Debatten zu führen und, ohne sich zu verzetteln, zu Ergebnissen zu kommen und Entscheidungen zu treffen. Bei einer Teamgröße von zehn Mitgliedern wird es schon schwieriger, bei zwölf ist meist das Limit erreicht. Besser ist es, wenn die Team-Builder kritisch prüfen, ob sie ein Team so aufstellen können, dass auch sechs, fünf oder gar nur vier Mitglieder reichen.

Den Maßstab für die Gruppengröße geben Funktionen und Funktionalität. Damit sollte ausgeschlossen sein, dass Personen ins Team geholt werden, weil sie frühere Verdienste haben oder schon immer irgendwie dabei waren. Das geschieht immer wieder, weil diejenigen, die über die Teamzusammensetzung entscheiden, meinen, bestimmte Persönlichkeiten, Bereiche oder Gruppen bedienen zu müssen. So, wie es in Parteien üblich ist: Funktionen werden dort in den seltensten Fällen nach Kompetenz vergeben, sondern nach Proporz, Hausmacht oder Popularität.

Solche Konzepte sollte jeder, dem es darum geht, in der Sache etwas voranzubringen, von sich weisen. Jeder Fußballtrainer, jeder Dirigent, jeder Manager.

Wer wählt aus? Wofür?

Entscheiden, wer zu einem Team gehört, kann nur, wer aufgrund seiner Funktion dazu die Macht hat. Wie weit sie reicht, mag nicht immer genau bestimmt sein. Doch das ist auszuloten. Ein Fußballtrainer soll sagen, welche Spieler er braucht, wen er sich wünscht, um sein Konzept zu verwirklichen. Aber er kann nicht bestimmen, welche Spieler verpflichtet werden. Das entscheidet letztlich der Manager, meist in Absprache mit der Geschäftsführung, abhängig von den finanziellen Möglichkeiten.

Solche Entscheidungen gehen über die Kompetenz des Trainers hinaus. Aber er sollte allein bestimmen können, wen er aufstellt, wer zu seinem Kernteam gehört und wer nicht. Geldgeber, Journalisten, Fans mögen Druck auf ihn ausüben. Der Trainer muss lernen, damit so umzugehen, dass andere ihn nicht zu etwas verleiten, was er nicht für optimal hält. Ebenso sollte ein Chef, ein Abteilungs-, Bereichsleiter oder Vorstand entscheiden, wen er für sein Team braucht – und dann nur die, die er wirklich braucht, ins Team holen. Ein Team, das über Strategien, neue Produkte oder Dienstleistungen, Investitionen oder Einsparungen entscheidet, muss klein sein.

Die Zusammensetzung eines professionellen Teams leitet sich aus seiner Aufgabe ab. Das hört sich selbstverständlich an, ist es aber nicht. Einzelne reklamieren für sich in Teams, weil sie meinen, dazugehören zu müssen, weil sie glauben, Anspruch darauf zu haben, weil sie ihre Stärken überschätzen oder nicht einsehen, welche ihrer Eigenschaften in dieser besonderen Konstellation zu Friktionen führen. Fehleinschätzungen treffen aber auch diejenigen, die letztlich über die Zugehörigkeit zum Team entscheiden. Schon ihre Auswahl mag fehlgehen, weil sie Aufgaben nicht klar genug bestimmt, Bedingungen nicht gründlich genug analysiert, Kompetenzen Einzelner nicht angemessen geprüft haben.

Ratgeber, Entscheider, Kommunikatoren

Ideen kann sich ein Strategieteam aus größeren Gruppen holen. Es kann ein größeres Team aus potenziellen Ideengebern, aus verschiedenen Bereichen mit unterschiedlichen Zugängen und Ansichten bilden. Eigene Ideen kann das Strategieteam dort zur Diskussion stellen und überprüfen lassen. Das große Team fungiert als Ratgeberkollegium. Ratberteams erfüllen eine wichtige Funktion. Aber die Entscheidung, was am Ende geschehen soll, fällt nicht in einem solchen Team.

Teamgröße:
Wie viel ist genug?

Entscheidungen trifft das Führungsteam. Über den Zweck der Teamarbeit darf es keine Missverständnisse geben. Es dürfen keine falschen Vorstellungen und Erwartungen entstehen. Auch nicht über Abläufe. Sonst regiert am Ende der Frust.

Ein kleines Führungsteam sollte seine Entscheidungen transparent machen – etwa bei Umstrukturierungen, Akquisition oder Erschließung neuer Märkte. Es muss in alle Ebenen des Unternehmens kommunizieren, damit es bei der Belegschaft Unterstützung findet. Um die Kommunikation zu verbessern, Informationen genau zu vermitteln und zu prüfen, wie diese ankommen, was darüber gedacht, was empfunden wird, kann das Führungsteam zusätzlich eine Kommunikations-Taskforce einrichten.

In ein solches Kommunikationsteam holt die Führung Beschäftigte, die bereits eine hohe kommunikative Kompetenz haben und diese schnell ausbauen können. Mitglieder sollten aus allen wichtigen Bereichen und aus verschiedenen Ebenen des Unternehmens kommen. Ein Coach kann der Taskforce helfen, sich klar zu werden, worum es vor allem geht und worauf es in der Kommunikation ankommt, wie welche Informationen zu vermitteln sind, wie Bedenken und Einwänden zu begegnen ist. Mitarbeiter äußern Sorgen oft nicht direkt und klar, sondern verpacken sie in sachliche Einwände. So können ihre Sorgen aber nicht ausgeräumt werden, weil es ja tatsächlich um etwas anderes geht. Wer Angst hat, bei einer Umstrukturierung auf der Strecke zu bleiben, kann alle möglichen Argumente aufführen, warum der vorgestellte Plan nichts taugt. Erst wenn klar ist, dass dadurch neue Chancen entstehen und welche Unterstützung angeboten wird, um sie wahrnehmen zu können, wird der Widerstand aufgegeben, der sich vorgeblich an der Sache festmacht.

Einen Überblick über Teams mit verschiedenen Aufgaben in Unternehmen geben Wageman, Nunes, Burruss und Hackman (2008). Ihnen verdanke ich wichtige Anregungen für die folgenden Differenzierungen von Teamfunktionen.

Change-Teams

Ein solches Kommunikations- oder Change-Team besteht so lange, bis die Aufgabe erfüllt ist. Das kann einige Tage, unter Umständen auch Wochen oder Monate dauern. Wenn im Zuge von Umstrukturierungen Mitarbeiter entlassen werden, geht es darum, anständig zu kommunizieren, warum dies geschehen muss – den Betroffenen, aber auch den Mitarbeitern gegenüber, die bleiben. Ihnen gilt es zudem zu vermitteln, wie sich das Unternehmen durch diese Maßnahme neu positioniert, wie es damit seine Wettbewerbsfähigkeit stärkt. Veränderungen müssen intern koordiniert werden. Neue Abstimmungen und Anpassungen sind notwendig, neue Zuordnungen von Aufgaben und Verantwortung.

All das muss verstanden werden und überzeugen. Nur wenn bei den Mitarbeitern ankommt, dass eine Umstrukturierung für sie neue hoffnungsvolle Perspektiven birgt, können Engagement und Loyalität gestärkt werden. Das Gegenteil ist der Fall, wenn solche Kommunikation nicht stattfindet. Dann bleibt Unsicherheit, Spekulationen und Gerüchte machen die Runde. Bei Mitarbeitern gehen dadurch viel Zeit und Energie verloren, Kraft und Konzentration, die sie nicht aufwenden, um ihre Arbeit zu erledigen. Nachlässigkeiten in der internen Kommunikation führen bei Mitarbeitern unmittelbar zu verminderter Leistung, zu geringerer Aufmerksamkeit und zu einer höheren Fehlerquote.

Hat das Kommunikations- beziehungsweise das Change-Team seine Funktion erfüllt, löst die Führung es wieder auf. Mit angemessener Anerkennung, mit Dank und Gratifikation für die erbrachte Leistung. Und bei erneutem Bedarf kann es auf die vorhandenen und weiterentwickelten Kommunikationskompetenzen zurückgreifen.

Informationsbeschaffer

Ein größeres Team kann für Unternehmen auch sinnvoll sein, um mehr Informationen zu verarbeiten, die darüber Aufschluss geben, wie Märkte sich entwickeln und neue Produkte oder Dienstleistungen geschaffen werden können. Dazu können Führungskräfte aus Research & Development, Vertrieb, Marketing, Produktion und PR gemeinsam beitragen. Sie bringen unterschiedliches Wissen, verschiedene Erfahrungen und Sichtweisen in eine solche Debatte. Sie können sich gegenseitig helfen, aus gewohnten Denkschemata auszusteigen, sich neue Perspektiven eröffnen, vielfältigere Ideen entwerfen und originell kombinieren.

Was in solchen Runden besprochen und bedacht wird, sollte über Feedback Loops in die verschiedenen Bereiche und Ebenen des Unternehmens fließen. Teams, die solche Arbeit leisten und die entsprechenden Kommunikationskanäle herstellen, tragen aktiv dazu bei, dass Zusammenhänge besser verstanden werden und Silo-Mentalitäten entgegengewirkt wird. Sie geben Orientierung, fördern Verständnis und Zusammenhalt. Mitglieder solcher Teams sind selten auf direkte wechselseitige Unterstützung angewiesen, um das Gros ihrer alltäglichen Aufgaben zu bewältigen. Daher ist der Zusammenhalt in einer solchen Gruppe nicht so stark wie in einem Team, in dem jeder den anderen andauernd braucht.

Innovationsteams

Wenn das Topmanagement nach der Informations- und Ideensammlung entscheidet, neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und auf den Markt zu

Teamgröße:
Wie viel ist genug?

bringen, ist eine intensive und produktive Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Ressorts erforderlich. Ich habe zum Beispiel in einem Unternehmen ein Team gecoacht, das ein Kamerasystem für Last- und Baufahrzeuge entwickeln sollte. Diese Kamera sollte an den Fahrzeugen hinten montiert werden und den Fahrern beim Rangieren eine bessere Sicht als der Rückspiegel geben.

Die Unternehmensleitung hatte einen Ingenieur aus der Entwicklungsabteilung als Teamleiter bestimmt, der sich sein Team selbst zusammenstellen und mit ihm ein Konzept erarbeiten sollte. Nach der Auswahl von sechs Mitgliedern kam es zu einem ersten Treffen, das ich als Coach begleitet habe. Dabei ging es um erste Überlegungen, wie die Aufgabe anzugehen sei und welche Kompetenzen das Team dazu brauche. Verlangt waren Fach- und Markt-, Einkaufs- und Verkaufswissen, technische und kaufmännische Expertise sowie die Fähigkeit, zu analysieren,

- welche Kundenbedürfnisse durch Produkte bedient werden, die schon auf dem Markt sind, und welche Bedürfnisse nicht bedient werden,
- welche Qualität zu welchen Preisen angeboten wird,
- welche technischen Verbesserungen zu welchen Kosten zu entwickeln sind,
- wie das Produkt in Serie schlank und kostengünstig hergestellt und
- wie es mit einer zufriedenstellenden Marge verkauft werden kann.

Die meisten der erforderlichen Kompetenzen brachten einzelne Teammitglieder mit – Personen, die aus der Entwicklungsabteilung, der Produktion und aus dem Vertrieb kamen. Wer noch fehlte, so stellte sich bereits in der ersten Runde heraus, war jemand aus dem Einkauf, weil alle Kalkulationen von Produktionsaufwand und Einkaufspreisen abhängen, die mit den angeforderten Mengen variieren.

Fortschritte konnte das Team nur durch Einbeziehung unterschiedlicher Kompetenzen machen. Die Einkäufer holten Angebote mit den Verkaufsprognosen aus dem Vertrieb ein. Die Entwickler erhielten durch den Input von Einkauf und Vertrieb finanzielle Leitlinien dafür, wie preisbewusst sie das Produkt gestalten müssen. Schließlich geht es nicht darum, das technisch bestmögliche Produkt, sondern das bestmögliche mit Gewinn zu verkaufende Produkt zu entwickeln. Nach der (mit der Produktion abgestimmten) Entwicklung und dem ausgiebigen Test der verschiedenen Prototypen konnte der Vertrieb, noch bevor die Serienproduktion anlief, eine Reihe von Großkunden gewinnen. Das Geschäftsmodell ging auf.

Je enger Einzelaufgaben miteinander verknüpft sind und je größer die Interdependenz der einzelnen Mitglieder ist, umso wichtiger ist es, darauf zu achten, dass die Zusammenarbeit in einem angemessenen Rhythmus, effektiv und effizient, geschmeidig und lösungsorientiert gelingt. Oftmals ignorieren die Beteiligten eine solche Interdependenz und tun so, als könnten sie Aufgaben nacheinander

abarbeiten. Das geht dann so: Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung entwickelt, danach muss die Produktion sehen, wie sie das Produkt herstellt, anschließend soll der Vertrieb es verkaufen und dabei vom Marketing unterstützt werden. In einer solchen Abfolge werden Produkte entwickelt, die technisch vielleicht ausgeklügelt sind, aber an den Kundenbedürfnissen vorbeigehen. Das Design mag gelungen sein, ist aber schwer in Serie zu produzieren. Oder aus Kostengründen wird auf ein gutes Design verzichtet – und dann erweist sich das Produkt als unattraktiv für den Käufer. Der Vertrieb, der mit Produktentwicklung nichts zu tun hat, beschwert sich über die Ware, die er nur schwer verkaufen kann. Die Leute aus Forschung und Entwicklung erklären wiederum den Vertrieb für unfähig. Die Produktion betrachtet sich als völlig unschuldig, und das Marketing steht an der Seitenlinie des Geschehens und soll retten, was nicht zu retten ist.

Sie meinen, das gibt es nicht? Genau so hat sich General Motors vom größten Automobilhersteller der Welt in den Bankrott gearbeitet. Alex Taylor (2010) beschreibt es fulminant. Ein Unternehmen, das es stets richtig gemacht hat, war hingegen Apple unter Steve Jobs.

Ideengeber

Als Ideengeber sind größere Teams geeignet, Teams, die umfassende Informationen und vielfältiges Wissen zusammenbringen. Um Ideen effektiv umzusetzen, müssen die Teams aber klein und überschaubar sein, unmissverständlich in der Kommunikation, eng verzahnt in der Zusammenarbeit. Große Teams als Ideengeber leisten für das Topmanagement einen wichtigen Beitrag, um gute Strategien zu entwickeln und das Unternehmen nachhaltig auf Erfolgskurs zu steuern.

In einer großen Organisation, einem großen Unternehmen, mag ein solches Team eine stattliche Zahl von Mitgliedern haben – 30 oder gar 50 Personen. Wenn das Topmanagement die Überlegungen dieser Gruppe regelmäßig in kürzeren Zeiträumen nutzen will, zum Beispiel alle drei Monate oder zweimal im Jahr, um Strategien zu überprüfen und anzupassen, ist es ratsam, aus der großen Gruppe die Qualifiziertesten auszuwählen und zu einem überschaubaren Strategieberaterteam aus sechs bis acht Leuten – nicht mehr – zusammenzuschließen.

Ein Unternehmensvorstand sichert sich auf diese Weise gehaltenen Input für wichtige Themen und Entscheidungen – von Produktentwicklung über Marktpositionierung bis zur Akquise – und kann das Beraterteam nutzen, um eigene Vorstellungen zu präsentieren und einem Reflexionscheck zu unterziehen. Die Entscheidung darüber, was letztlich geschieht, bleibt bei der Unternehmensspitze. Aber die Führung kommt durch eine zusätzliche offene Debatte zu stärker fundierten Entscheidungen.

Teamgröße:
Wie viel ist genug?

Koordinationsteams

Umsetzung verlangt immer koordiniertes Handeln. Das kann es nur als Teamarbeit geben. Die Arbeit der Teammitglieder muss genau aufeinander abgestimmt sein. Jeder Einzelne trägt Verantwortung für sich und dafür, dass das Team insgesamt seine Aufgabe erfüllt. Denn jeder Koordinierungsfehler wirkt sich sofort auf das gesamte System aus. Die tatsächliche Aufgabe und die Größe eines Unternehmens sind die Parameter für die Zusammensetzung und Größe eines Teams. In einem international agierenden Konzern können mehrere Hundert Mitglieder dazugehören. Dann ist eine besondere Koordination der Koordination nötig, das heißt ein Führungsteam für das Koordinationsteam. Es versteht sich, dass auch hier eine hohe kommunikative Kompetenz erforderlich ist.

Koordinationsteams sammeln keine Basisinformationen. Sie sorgen dafür, dass Entscheidungen ausgeführt werden. Sie mögen dabei feststellen, dass in der Praxis nicht alles so funktioniert, wie in Plänen erdacht. Dann leisten sie einen entscheidenden Beitrag zur Korrektur. Aber sie bestehen nicht, um Strategien zu entwickeln. Sie treffen keine Entscheidungen, die dem Unternehmen eine neue Richtung vorgeben. Diese Entscheidungen trifft nur das Topteam. Und das darf, wie gesagt, nur wenige Mitglieder haben. Es muss kompetent, aber auch kompakt sein, um Informationen schnell verarbeiten, konzentrierte Debatten führen und ausgewogene Entscheidungen treffen zu können.

Manager neigen oft dazu, Entscheidungen schnell zu treffen. Etwas zu entscheiden, sehen sie als ihre wichtigste Aufgabe. Managerteams sind keine zweckfreien Debattierclubs. Manager sollen Konzepte entwickeln, dann aber auch dafür sorgen, dass sie umgesetzt werden und zu den gewünschten Resultaten führen. Wer nicht gut Entscheidungen treffen kann, verpasst Gelegenheiten und verfehlt den Erfolg.

Andererseits lassen sich Manager leicht zu raschen Entscheidungen verführen. Wenn Entwicklungen nicht überschaubar sind, beunruhigt und verunsichert das die meisten Menschen, nicht nur Manager. Wir alle wünschen uns, vorhersehen zu können, was auf uns zukommt und mit welchen Handlungen wir welche Wirkung erzielen. Wir versuchen, die Faktoren, von denen wir wissen oder ahnen, dass sie eine Rolle spielen, einzuschätzen und abzuwägen. Und dann kommt schnell eine Vielzahl von Entwicklungsvarianten zusammen, die uns keine sichere Prognose erlauben, zumal wir meist nicht einmal wissen, welche Faktoren wirklich eine Rolle spielen. Wer solche Unsicherheit schlecht aushält, neigt dazu, voreilig Entscheidungen zu treffen. Denn Entscheidungen, egal wie gut oder schlecht sie begründet sind, stärken in uns das Gefühl, die Herausforderung, mit der wir uns konfrontiert sehen, in den Griff zu bekommen, auch wenn wir sie noch gar nicht richtig verstanden haben. Das führt nicht immer zu den besten Resultaten. In der Eile bleibt die Sorgfalt schnell auf der Strecke.

Aufstellungen, Abläufe, Prozesse

Die meisten Teams nutzen ihr Potenzial nur unzureichend. Ziele sind nicht klar genug definiert oder werden nicht von allen in gleicher Weise verstanden. Teammitglieder hegen unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie Ziele erreicht werden können, und ziehen infolgedessen nicht an einem Strang. Oft entspricht die Zusammensetzung des Teams nicht den Zielen. Es fehlt an den notwendigen fachlichen Fähigkeiten, oder die verschiedenen Persönlichkeiten passen nicht gut zueinander und bringen ihre Fachkompetenz nicht optimal zur Geltung. Wenn Reibungen und Konflikte entstehen, wissen Teams häufig nicht, wie sie derartige Probleme lösen sollen. Sie werden unproduktiv.

Die Optimierung von Teamarbeit erfordert, dass das Team bereit und fähig ist, Abläufe, Aufgaben, individuelle Beiträge, Schnittstellen und gemeinsame Ziele immer wieder zu bedenken. Dazu muss es für Offenheit sorgen, für eine gute Atmosphäre und ein Klima, das es jedem gestattet, sich einzubringen und sich dabei anerkannt und zugehörig zu fühlen. Amerikaner bezeichnen diese Voraussetzung gerne als »psychological safety«. Sie ist notwendig, um Aussprache, Reflexion und allfällige Korrekturen zu ermöglichen.

Grundlegende Fragen

Jedes Team muss sich schon zu Beginn der Zusammenarbeit fragen:

- Besteht ausreichend Klarheit über unsere Aufgaben und Ziele?
- Verfügen wir über die erforderlichen fachlichen Fähigkeiten?
- Können wir uns gut verständigen und gut zusammenarbeiten?
- Will jeder den Erfolg des Teams?
- Hat das Team die richtige Größe, um effizient zu kooperieren?

Grundlegende Erfordernisse

Personen, denen die erforderliche Fachkompetenz oder Motivation fehlt, behindern das Team ebenso wie Personen, denen es an Kommunikationsfähigkeit und sozialer Kompetenz mangelt. Jedes Teammitglied muss beides mitbringen. Teams brauchen:

- ein plausibles Konzept, wie Ziele zu erreichen sind
- eine Einigung, wer wofür zuständig ist und welche Rolle spielt
- die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und umzusetzen
- ausreichend Mittel, um das Konzept zu realisieren
- Kommunikation, die zu Verständigung führt
- Wertschätzung für individuell unterschiedliche Fähigkeiten

- Respekt füreinander als Personen
- Vertrauen und die Zuversicht, dass keiner den anderen hintergeht oder nur auf seinen persönlichen Vorteil bedacht ist
- das Engagement eines jeden
- die Bereitschaft und die Fähigkeit, Meinungsverschiedenheiten und Konflikte anzugehen und zu lösen
- Wachsamkeit für den Prozess und Offenheit für Korrekturen
- den Willen, bei Fehlern – die immer auftreten, vor allem wenn etwas Neues ausprobiert wird – nach Lösungen zu suchen und die Schuld nicht anderen zuzuschreiben oder diese abzustrafen

Meetings

Ein kleines Check-up-Ritual kann helfen, Meetings stetig zu verbessern. Am Ende jeder Zusammenkunft könnte das Team sich fragen:

- Hatten wir die richtigen Themen auf der Agenda?
- Haben wir unsere Themen angemessen behandelt?
- Was haben wir getan, um zu guten Ergebnissen zu kommen?
- Was hat es erschwert, zu guten Ergebnissen zu kommen?
- Sind wir miteinander so umgegangen, wie jeder es sich wünscht?

Dazu sollte jeder seine Eindrücke schildern und seine Meinung sagen. Auf diese Weise zeigen die Teammitglieder, dass sie sich gegenseitig ernst und wichtig nehmen, dass sie daran interessiert sind, was die anderen denken und empfinden.

Damit Teamarbeit kontinuierlich gelingt, muss ein Team »Wartungsarbeiten« ausführen. Es sollte nicht nur überprüfen, ob die Aufgaben erfüllt werden, sondern auch, wie vereinbarte Kommunikations- und Umgangsstandards eingehalten werden. Teams müssen für die Beziehungen untereinander aufmerksam sein und dafür sorgen, dass jeder im Team sich wohlfühlt. Dazu gehört auch, dass Meinungsverschiedenheiten ausgetragen und Konflikte bewältigt werden, ohne in persönliche Querelen umzuschlagen, die dem Team seine Wirkungskraft nehmen.

Teams, die sich selbst steuern

Teams in Unternehmen bekommen in aller Regel Ziele vorgegeben. Manager nutzen gerne die Formulierung »Zielvereinbarung«. Wer zur Gruppe oder zum Team

gehört, wird irgendwo in der Hierarchie entschieden. In manchen Teams ist das anders, zum Beispiel bei den Wiener Philharmonikern: Die wählen ihren Vorstand selbst, und das Orchester entscheidet, mit welchen Dirigenten es spielt. Die Philharmoniker sind also ein Team, das große Unabhängigkeit genießt und sich weitgehend selbst steuert. Freilich müssen die Philharmoniker ihr Publikum bedienen und dürfen ihr Budget nicht überziehen. Auch sie unterliegen Marktbedingungen. Dennoch verfügen sie über ein sehr hohes Maß an Selbstbestimmung.

Das trifft auch auf den Vorstand eines Unternehmens zu. Freilich sind Vorstände in aller Regel nicht die Besitzer des Unternehmens. Diese überlassen dem Management im Alltagsgeschäft vielmehr die Steuerung. Aber sie geben Erwartungen vor und verfügen über die Macht, Vorstände zu entlassen, wenn sie nicht die Ergebnisse liefern, die die Besitzer erwarten. Dass die Mitglieder eines Unternehmensvorstandes tatsächlich als Team agieren, ist damit noch nicht gesagt. In Vorständen ist die Verantwortung aufgeteilt in einzelne Ressorts. Jeder Ressortvorstand soll in seinem Bereich Ziele umsetzen. Verantwortlich ist er aber auch für das Große und Ganze, und das bedeutet, dass die Perspektive nicht auf Ressortaufgaben und -bedürfnisse beschränkt sein darf. Gesamtverantwortung verlangt, sich in die Bereiche anderer einzumischen und Partikularinteressen einzelner Ressorts dem Gesamtinteresse unterzuordnen. Dies gehört zu den Paradoxien des Managements, und die bringen Führungskräfte bis hinauf zu Vorständen immer wieder in Konflikte.

Grenzen die Topmanager eines Unternehmens oder einer Organisation ihre Bereiche gegeneinander ab, so errichten sie damit Barrieren, die durch alle Ebenen gehen. Sie züchten einen Bereichsegoismus, und für die Mitarbeiter ist nicht mehr erkenntlich, wie sie gerade durch bereichsübergreifende Kooperation ihren Beitrag zum Gelingen des Großen und Ganzen leisten können. Die Aufgabe erscheint paradox: Fokussierung und große Perspektive. Aber genau darum geht es. In einem Team ist jeder Einzelne mit einer ähnlichen Herausforderung konfrontiert: Konzentration auf die individuelle Aufgabe und Aufmerksamkeit dafür, wie sehr die persönliche Leistung zum Erfolg des Teams beiträgt. Individualität muss dem Kollektiv nutzen.

Wechselnde Führung

In jedem Team gibt es Personen, die besondere Führungsaufgaben übernehmen. Manche sind vornehmlich darauf bedacht, dass Aufgaben erledigt und die ins Visier genommenen Ergebnisse erzielt werden, andere kümmern sich womöglich mehr um die Koordination der Zusammenarbeit. Und wieder andere sorgen in besonderer Weise für den menschlichen Zusammenhalt. Führung oder Leadership

kann in verschiedenen Situationen von verschiedenen Personen wahrgenommen werden, je nachdem, worauf es gerade ankommt. Leadership kann rotieren. Meist ist jedoch einer dazu bestimmt – durch eine übergeordnete Autorität –, die Führungsfunktion auszufüllen.

Egal, ob ein Leiter, ein Chef oder ein Leader von oben eingesetzt oder aus dem Team bestimmt wird, ist es sinnvoll, im Team einen Abgleich vorzunehmen, welche Funktionen und welche Erwartungen mit der jeweiligen Führungsposition verbunden sind. Die Vorstellungen sind oft sehr unterschiedlich – zwischen den einzelnen Teammitgliedern und zwischen Teammitgliedern und Leiter. Vor allem unterscheiden sie sich oft darin, wie Funktionen erfüllt, wie unterschiedliche Erwartungen geltend gemacht und berücksichtigt werden sollen.

Der Leader kann als Richtungsgeber, Stratege, Alleinentscheider, Ressourcenbeschaffer, Funktionszuteiler, Kontrollinstanz, Allverantwortlicher, Erster unter Gleichen, Moderator oder Coach gesehen werden – oder als jemand, der eine Mischung aus verschiedenen Funktionen verkörpert. Selbstwahrnehmung des Teamführers und Fremdwahrnehmung seiner Person und Funktion durch das Team bestimmen wechselseitige Erwartungen, die Kommunikation, die Zusammenarbeit und den Umgang miteinander.

Teams entstehen und agieren stets in einem sozialen und organisatorischen Zusammenhang. Ohne diesen Zusammenhang zu verstehen, ist es nicht möglich, Ziele angemessen zu definieren und zu verfolgen, die Teamarbeit zu optimieren. Vorgegebene Zwecke und Ziele, Strategien, Strukturen und Sachzwänge sind zu berücksichtigen, ebenso wie Kommunikationswege, Entscheidungsprozeduren und Machtverhältnisse.

Teammitglieder und Coaches müssen die Annahmen und Werte begreifen, die die Wahrnehmungen, die Einstellungen und das Handeln in einer Organisation prägen. Den meisten erscheinen sie so selbstverständlich, dass sie darüber gar nicht mehr nachdenken. Sie kommen ihnen schlicht natürlich vor. Dieses Knäuel von Annahmen, Regeln, Werten, Einstellungen, Erwartungen und Gewohnheiten macht das aus, was Coaches mit dem wichtigen Begriff »Kultur« bezeichnen.

Teamentwicklung

Teams müssen sich als Teams entwickeln. Am Anfang ist der Begriff zunächst ein Etikett, bestenfalls verbunden mit der Bereitschaft zu guter Zusammenarbeit. Es dauert, bis die einzelnen Mitglieder eines Teams sich zusammengerauft haben. Teams sind nicht mit ihrer Nominierung funktionstüchtig. Über die gestellte Aufgabe gibt es unter den Mitgliedern unterschiedliche Vorstellungen. Mehr noch bestehen unterschiedliche Auffassungen, wie Aufgaben anzugehen und

Ziele anzusteuern sind. All das verlangt einen Abgleich, erfordert intensive Verständigung, verlangt klare Übereinkünfte. Die Beziehungen zueinander müssen austariert werden und sich entwickeln. Vertrauen muss wachsen. Durch Appelle an den »Teamgeist« kann der Prozess angeschoben und vielleicht auch unterstützt werden. Aber Appelle allein nutzen nichts. Wie einzelne Mitglieder die Teamfähigkeit ihres Teams bewerten, hängt ab von den Erfahrungen, die sie miteinander machen.

Teams bestehen durch das ständige Zusammenwirken ihrer Mitglieder, durch das wechselseitige Aufeinander-Einwirken von Menschen mit verschiedenen Fähigkeiten und unterschiedlicher Persönlichkeit. Aus diesen Wechselwirkungen entsteht eine besondere Dynamik. Was im Team und mit dem Team geschieht, hängt zudem ab von der Organisation, in die das Team eingebunden ist, von der Branche, der Industrie, von diversen Interessengruppen, dem gesellschaftlichen Umfeld. Jedes Team agiert in einem bestimmten sozialen Kontext und ist Teil eines sozialen Systems. Coaching muss daher, wie Eckhard König und Gerda Volmer umfassend darlegen, stets »systemisches Coaching« sein (König/Volmer 2012).

Jedes Team macht gewisse Phasen durch, die unabhängig von der besonderen Aufgabe und Zielsetzung zu bewältigen sind. Nach dem Modell von Bruce Tuckman (1965) handelt es sich um insgesamt fünf Phasen: Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning.

Forming ist die erste Phase des Zusammenfindens. Die einzelnen Teammitglieder lernen sich erst einmal kennen. Noch ist ihnen unklar, was sie von den Aufgaben halten sollen, welche konkreten Aufgaben sie zu erfüllen haben und wie sie sich mit den anderen Teammitgliedern arrangieren können. Um sich gut aufeinander einstellen zu können, müssen sie ausloten, wie Funktionen zu reklamieren oder zuzuordnen und welche Beziehungen zu entwickeln sind. Jeder prüft zunächst für sich, was er oder sie von den anderen halten soll und wie er oder sie umgekehrt von den anderen gesehen wird. Das Terrain ist noch für keinen gesichert. Die persönlichen Positionen sind noch zu finden. Wie was zusammenpasst, ist bislang ungewiss. Jeder bestimmt die Lage zunächst für sich.

Die Mitglieder des Teams sind darum bemüht, von den anderen akzeptiert zu werden. Kontroversen vermeiden sie lieber. Die Einzelnen neigen dazu, sich zurückzunehmen, heikle Themen zu umschiffen oder vor sich herzuschieben. Sie gehen eher vorsichtig miteinander um, um Spannungen gering zu halten. Zunächst einmal versucht jeder zu verstehen, wie die anderen sind, welche Möglichkeiten sich für ihn im Team eröffnen, wo Gefahren liegen könnten, wo Ansprüche, die an ihn gestellt werden, womöglich zu groß oder Beziehungen untereinander nicht auszutarieren sind. Jeder ist sehr mit sich beschäftigt, mit der Frage, wie er im Team zurechtkommt.

Jeder sammelt Eindrücke von den verschiedenen Personen im Team und sucht umfassendere Informationen über die Aufgaben, Abläufe und Ziele. Noch fehlen der Überblick über den angemessenen Zugang und das Verständnis für Aufgaben und Personen. In einer solchen Phase kann das Team noch nicht richtig produktiv sein. Es muss sich noch organisieren, Routinen entwickeln, bestimmen, wer was zu tun hat, wann das Team zusammenkommt, wie es Agenden festgelegt, wie Meetings ablaufen.

Hilfreich ist es in dieser Phase, eine genaue Verständigung darüber zu erzielen, was tatsächlich der Zweck des Teams ist. Wozu gibt es das Team überhaupt? Was soll es am Ende leisten, was soll es liefern? Wem gegenüber ist das Team rechenschaftspflichtig? Der Blick richtet sich zunächst nach innen, aber dabei darf es nicht bleiben, sonst versteht das Team nicht, in welchem Kontext es sich bewegt.

Sinnvoll ist es auch, gleich zu Beginn Regeln zu vereinbaren, wie man miteinander umgehen und kommunizieren will, wie Entscheidungen getroffen werden sollen, welche Abläufe und Strukturen sinnvoll wären. Zu klären ist, welche Hierarchien von vornherein gegeben und zu akzeptieren sind. Teamleiter werden in aller Regel von einer übergeordneten Instanz eingesetzt und sind ihr gegenüber verantwortlich.

Es gibt eine Menge zu tun, bevor »die eigentliche Arbeit« richtig losgehen kann. Aber alles, was in dieser Phase versäumt wird, um Aufgaben, Abläufe, Ziele und Umgangsformen festzulegen, führt später zu umso größeren Schwierigkeiten, zu Missverständnissen, Unruhe und Konflikt. Teams verbessern ihre Startposition, wenn sie sich in dieser ersten Teamentwicklungsphase ausreichend Zeit nehmen, die Themen sorgfältig zu bearbeiten. Ein Kick-off-Workshop, möglichst moderiert von einem erfahrenen Coach, wäre ein angemessener Rahmen.

Storming beschreibt eine Phase größerer Spannungen. Es treten erste Unstimmigkeiten darüber auf, wie Aufgaben erfüllt werden sollen, wo die jeweilige Verantwortung beginnt und wo sie endet, welche Prioritäten zu setzen und wie sie anzugehen sind; wer welche Aufmerksamkeit und Anerkennung von den anderen und insbesondere vom Leiter des Teams bekommt und wer nicht.

Das alles ist verbunden mit Positionskämpfen. Teammitglieder ringen, kämpfen oder streiten um Einfluss. Einfluss bestimmt, wer welche Interessen in welchem Maße durchsetzen kann, und Einfluss definiert den Status im Team. Die Aufgaben mögen fachlich definiert sein, aber erst im Zusammenwirken zeigt sich, was jeder tatsächlich beitragen kann und will. Und erst im Miteinander kommt zum Vorschein, wer welche Erwartungen und Ambitionen hat, wie Rollen gesehen werden und wie Einzelne sie ausfüllen. Teammitglieder grenzen Positionen gegeneinander ab. Sie stellen Interessengegensätze fest, es kommt zu Reibereien und Konflikten.